



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA
John

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

EL SECTOR DEL LUJO Y SU GOBIERNO CORPORATIVO: UNA MIRADA HACIA EL CAMBIO Y LA INNOVACIÓN

Autor: Blanca Pérez Ibarz
Director: María Paloma
Bilbao Calabuig

MADRID | Abril 2022

ÍNDICE

RESUMEN	4
1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. Objetivos.....	8
1.2. Metodología.....	10
2. MARCO CONCEPTUAL	11
2.1. Definición de la industria del lujo.....	11
2.2. Gobierno y propiedad.....	13
2.3. La empresa familiar en el sector del lujo.....	16
2.4. Cuando la empresa cotiza.....	19
2.5. El papel de los grandes conglomerados	21
3. EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA INDUSTRIA DEL LUJO: UN ESTUDIO DE CASOS	25
3.1. Metodología.....	25
3.2. Muestra del estudio: la industria del lujo	27
3.2.1. Definición de la industria del lujo	27
3.2.2. Moda.....	28
3.2.3. Joyería.....	29
3.2.4. Perfumes y belleza	30
3.2.5. Bebidas.....	31
3.2.6. Principales empresas del sector.....	32
3.2.6.1. <i>Justificación de la muestra</i>	32
3.2.6.2. <i>LVMH</i>	35
3.2.6.3. <i>Kering SA</i>	37
3.2.6.4. <i>Richemont SA</i>	38
4. RESULTADOS	40
4.1. Formas de gobierno tradicionales	40
4.1.1. Análisis general del sector.....	40
4.1.2. Estudio de las principales empresas	42
4.2. Cambios e innovación en el gobierno corporativo.....	46
4.2.1. Análisis general del sector.....	46
4.2.2. Estudio de las principales empresas	47
5. CONCLUSIONES.....	55
BIBLIOGRAFÍA	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. LA PROPIEDAD DE LAS MARCAS DE LUJO MÁS EXITOSAS .. 14

TABLA 2. OPERACIONES RECIENTES EN EL SECTOR DEL LUJO..... 22

TABLA 3. PARÁMETROS CLAVE DE LA REVISIÓN DE LITERATURA 24

TABLA 4. *TOP* 10 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL LUJO 34

RESUMEN

Los gobiernos corporativos de las empresas del sector del lujo han ido variando a lo largo de la historia con el objetivo de adaptarse y reflejar, continuamente, el concepto de lujo imperante en el momento. Sin embargo, pocas han sido las publicaciones que se han centrado en el estudio de los gobiernos de esta industria, por lo que, el presente trabajo busca profundizar en este aspecto. En concreto, se pretende explicar la formación de los grandes conglomerados del sector, a través del estudio de la composición y funcionamiento de sus gobiernos corporativos. De esta manera, se examinan las formas de gobierno tradicionales que han imperado en la industria, así como las actuales, identificando los principales cambios e innovaciones que han experimentado los gobiernos de estas empresas. Todo ello, en base a una revisión de literatura que sirve para la elaboración de un marco conceptual, y, que, posteriormente se utiliza para realizar un análisis de contenido basado en un estudio de casos de los tres principales conglomerados de la industria. Finalmente, se concluye que, si bien la mayor parte de las empresas de este sector comenzaron como familiares, buscando perpetuar la tradición y mantener el prestigio que las caracterizaba, el paso del tiempo ha hecho necesario adaptarse a las nuevas demandas del mercado, por lo que, la mayoría han optado por formar parte de los grandes conglomerados del sector. Sin embargo, aun constituyendo auténticos gigantes de la moda, sus gobiernos corporativos se han ido adaptando, con el fin de preservar la esencia y el prestigio familiar de las distintas Casas que los componen, al tiempo que incorporan importantes novedades.

Palabras clave: Sector del lujo, gobierno corporativo, innovación, empresa familiar, conglomerados, cotización.

Abstract

The corporate governance of companies in the luxury sector has varied throughout history in order to adapt to and continually reflect the prevailing concept of luxury at the time. However, few publications have focused on the

study of corporate governance in this industry, so this paper seeks to explore this aspect in greater depth. Specifically, it aims to explain the formation of the sector's large conglomerates through the study of the composition and functioning of their corporate governance. In this way, it examines the traditional forms of governance that have prevailed in the industry, as well as the current ones, identifying the main changes and innovations that the governments of these companies have undergone. All of this is based on a literature review that serves to develop a conceptual framework, which is then used to carry out a content analysis based on a case study of the three main conglomerates in the industry. Finally, it is concluded that, although most of the companies in this sector began as family businesses, seeking to perpetuate tradition and maintain the prestige that characterised them, the passage of time has made it necessary to adapt to the new demands of the market, which is why most of them have opted to form part of the large conglomerates in the sector. However, even though they are true fashion giants, their corporate governments have been adapting in order to preserve the essence and family prestige of the different Houses that make them up, while incorporating important new features.

Key words: Luxury industry, corporate governance, innovation, family firms, conglomerates, quote.

1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad estudiar los gobiernos corporativos de las empresas del sector del lujo, así como las principales innovaciones incorporadas por éstos. Resulta menester destacar, tal y como adelantaba Campa (2018), la importancia de analizar los gobiernos corporativos en estas entidades, puesto que, como se explicará a continuación, constituyen un activo fundamental de cara a solventar posibles problemas de Agencia que surjan entre las estructuras de propiedad, tan cambiantes a lo largo de la historia de estas empresas, y los directivos principales de las mismas.

Además, se puede concluir la falta de estudio, en concreto, sobre estos aspectos. Si bien es cierto que algunos autores como Giugliano (2018) o Pastore (2018) se han centrado en estudiar las principales estructuras de propiedad de estas empresas, así como su evolución a lo largo del tiempo, no se ha encontrado un gran número de publicaciones que indaguen de forma más profunda en los gobiernos corporativos de las empresas del sector del lujo, considerando importante, por ello, poder teorizar de una forma más precisa sobre esto.

De esta manera, buscaremos indagar tanto en los gobiernos más tradicionales de la industria, como en los actuales, cuestionándonos ¿cómo se constituyen y funcionan, realmente, los gobiernos corporativos de las empresas más relevantes del sector y qué innovaciones introducen? La respuesta a esta pregunta de investigación nos permitirá conocer el proceso de formación de los grandes conglomerados, y sus gobiernos corporativos.

Para ello, tras la construcción de un detallado marco conceptual, fruto de la revisión de literatura, se procede a realizar un análisis de contenido sobre los principales conglomerados del sector, que permita dibujar de forma precisa la

realidad de estos cambios y así dar respuesta a la pregunta de investigación planteada.

La manera considerada más adecuada para alcanzar los objetivos es la consistente en estructurar el trabajo en los siguientes apartados principales: marco conceptual, un análisis de contenido sobre el gobierno corporativo de los principales conglomerados de la industria, resultados de dicho estudio, y conclusiones.

1.1. Objetivos

El presente trabajo de fin de grado tiene como principal objetivo examinar las formas de gobierno tradicionales que han imperado en el sector del lujo, así como las actuales, con el fin de poder identificar los principales cambios e innovaciones que han experimentado los gobiernos de estas empresas.

Se busca analizar estas estructuras de gobierno corporativo tradicionales, haciendo hincapié en el estudio de la empresa familiar. La mayor parte de Casas que, a día de hoy, se consideran de las más famosas en esta industria comenzaron como empresas familiares. Ejemplo de ello podemos encontrarlo en las emblemáticas Louis Vuitton o la casa italiana Gucci. Dados los cambios experimentados por gran parte de estas empresas familiares, que pasan a cotizar en bolsa, pretendemos conocer las razones que motivan estos cambios: ¿pierde la familia control?; ¿no sabe gestionar o dar respuesta al mercado? Conocer las causas que motivan unas estructuras en los gobiernos corporativos u otras, constituye, por tanto, un claro objetivo.

Otro de los objetivos consiste en explicar la formación de conglomerados en la industria del lujo, dada la anterior evolución, y, hacerlo desde la perspectiva del gobierno de las empresas del sector. La gran mayoría de estas empresas, que iniciaron su vida como familiares, ha sido, finalmente, adquirida por los principales conglomerados del sector. Así, nos surgen las siguientes dudas: “¿Por qué las familias deciden deshacerse de sus negocios de generaciones? ¿Cuándo ocurre y que lo provoca? ¿Son los grupos cotizados y la presión del cortoplacista del mercado el mejor entorno para construir los intangibles a largo plazo imprescindibles en una marca de lujo?” (Girón, 2016: 2).

Las adquisiciones de estas empresas han dado lugar a importantes transformaciones en los gobiernos corporativos, desplazando aquellos formados, principalmente, por miembros de la familia, por otros que daban cabida a miembros externos. La adaptación empresarial es clave para la supervivencia de la entidad y más en una industria como la del lujo, por lo que,

explicar la formación de estos conglomerados desde que son empresas familiares, y cómo esto ha incidido en nuevos gobiernos corporativos, resulta fundamental.

Teniendo en cuenta que no ha existido un estudio pormenorizado de los citados gobiernos, que conecte los cambios en el sector, y en sus estructuras de propiedad, con las innovaciones implantadas en estos gobiernos, buscaremos, por medio de este trabajo, dar respuesta a estos interrogantes.

1.2. Metodología

Para alcanzar los objetivos previamente descritos, se recurre, en primer lugar, a la revisión de un amplio volumen de literatura, dentro de la cual se encuentran artículos académicos y otras fuentes objeto de consulta, utilizadas para elaborar un detallado marco conceptual. Las principales bases de datos a partir de las cuales se obtienen los citados *papers* e investigaciones han sido *Google Scholar*, para artículos académicos; y, las páginas web de LVMH, Kering y Richemont, para datos concretos sobre estas empresas y sus gobiernos corporativos. A través de la búsqueda de una serie de palabras clave, entre las que se encuentran *corporate governance* y *luxury*, se da con *papers* que permiten estudiar en profundidad este aspecto. Además, se recurre a informes como el *Global Powers of Luxury Goods*, para conocer qué compañías de bienes de lujo pueden sernos de mayor utilidad (Deloitte, 2021).

Este marco se utilizará en la segunda parte del trabajo como guía para un análisis de contenido de los informes sobre gobierno corporativo de las empresas LVMH, Kering y *Compagnie Financière Richemont SA*. Estas empresas constituyen una muestra teórica relevante para el estudio, como se explicará en el capítulo tres, ya que representan conglomerados formados por empresas que, en su gran mayoría, comenzaron como familiares para, posteriormente, ceder sus gobiernos a miembros ajenos por medio de su salida a bolsa, incurriendo, finalmente, en fusiones y adquisiciones que darían lugar a estos gigantes del lujo.

Como puede observarse, la metodología seguida es de carácter cualitativo sirviéndose de una serie de herramientas como las anteriormente mencionadas, y presentando este Trabajo de Fin de Grado desde un enfoque inductivo. Esto es así, ya que se parte de una serie de datos, previamente recogidos, que se analizan para, finalmente, alcanzar una idea o teoría. Además, se ha tomado como base una determinada pregunta de investigación, presente a lo largo de todo el Trabajo y tomada en cuenta para seleccionar aquellos casos objeto de estudio.

2. MARCO CONCEPTUAL

Ser capaces de conocer cómo ha evolucionado esta industria conforme el concepto del lujo iba transformándose, resulta clave para poder, posteriormente, sentar aquellas bases y premisas que nos ayudarán a concretar este trabajo en una serie de resultados. Este primer análisis de la industria y el concepto del lujo nos permitirá estudiar las principales estructuras de los gobiernos corporativos de estas empresas a lo largo del tiempo, aterrizando, finalmente, en un estudio de casos sobre los mayores conglomerados de la industria.

2.1. Definición de la industria del lujo

La industria del lujo envuelve todas aquellas actividades y operaciones que giran en torno al concepto de lujo. Así, para poder llevar a cabo una adecuada delimitación conceptual de esta industria, resulta clave ser capaces de definir el ambiguo concepto del lujo.

El lujo ha sido un término definido de formas muy diversas, en función de las circunstancias y del momento histórico vivido. Hay quienes lo asocian a aquellas marcas y productos que se perciben exclusivos por sí mismos y que ningún consumidor, ni competidor pone en tela de juicio, puesto que es ajeno a toda influencia externa (Barbadillo, 2015).

Si nos enfocamos en definiciones técnicas, la Real Academia Española (en adelante, RAE) (2021) lo presenta como “abundancia en el adorno o en comodidades y objetos suntuosos”, definición, que, según muchos otros autores, deja de lado aspectos fundamentales del mismo, y es en cierto modo, imprecisa por tratarse, tanto la abundancia, como lo suntuoso de conceptos que van variando a lo largo de la historia en función de las distintas necesidades de la sociedad (Pérez, 2018).

El lujo, como concepto, es sumamente complicado de delimitar, pero sí pueden existir una serie de características comunes que se ponen de manifiesto al pensar en él: “(i) calidad superior dentro de su categoría, muchas veces fundamentada en una historia y tradición artesanal, (ii) una estética identificable y que es el resultado de importantes inversiones en departamentos de creatividad y en proyectos de innovación, (iii) exclusividad, tanto en el sentido de su consumo como de su distribución, (iv) internacionalidad y (v) un perfil de sus consumidores con unos valores reconocidos como líderes de opinión” (Barbadillo, 2015:5).

Una vez tenido todo esto en cuenta, podríamos proceder a definir la industria del lujo como aquel conjunto de actividades y operaciones que buscan ofrecer y crear productos y servicios de calidad, exclusivos, y enfocados a un determinado público, que va tornándose distinto a lo largo de la historia, y, en función de las circunstancias del momento vivido (Arroyo, 2012).

El lujo, realmente, es una concepción que engloba mucho más que la riqueza; es un concepto cultural, y, como tal, requiere de estructuras que sepan desarrollar todo su potencial a lo largo del tiempo. Es por ello que, inicialmente, la mayor parte de estas empresas, tal y como se describirá posteriormente, fueron creadas y dirigidas por grandes familias, reflejo del capital simbólico de la industria, y con un gran prestigio y reputación, características clave para el correcto funcionamiento de la misma (Carcano et al., 2011).

Con el paso del tiempo, la industria del lujo, y lo que este concepto representaba fue variando para adaptarse a las nuevas exigencias y necesidades del sector, y, con ello, las estructuras de poder del mismo.

Así, en virtud de toda la literatura revisada, es posible concluir que los académicos han centrado sus esfuerzos en abordar los temas que se presentan en los epígrafes de este capítulo, en responder a las preguntas planteadas en el

mismo, y en establecer, en virtud de todo ello, una serie de ideas sobre lo que significa gobernar las empresas de lujo, y su impacto sobre los *stakeholders* de las mismas.

2.2. Gobierno y propiedad

Uno de los aspectos más llamativos sobre este tema ha sido la marcada diferenciación, en el seno del gobierno corporativo de las empresas de lujo, entre las estructuras de propiedad y las de dirección. Tal y como avanzábamos en la introducción de este marco conceptual, algunos autores han llevado a cabo investigaciones sobre el éxito de estas empresas desde la perspectiva de la teoría de la agencia (Campa, 2018), concluyendo acerca de la existencia de una auténtica influencia de las estructuras de propiedad en el rendimiento de estas entidades. En numerosas ocasiones, los estudiosos sobre el desempeño de las empresas se enfocaban en aspectos puramente relacionados con el producto o servicio ofrecido, o el mercado en el que operaban, dejando al margen el estudio de la propiedad de las empresas, la cual, para muchos autores tiene un gran impacto en la innovación experimentada y adoptada por estas entidades, y, consecuentemente, en el rendimiento de las mismas (Teece, 1996, citado por Campa, 2018:162).

Según ciertos autores existe una clara “relación entre la concentración de propiedad y el desempeño de las empresas del lujo” (Campa, 2018: 162).

De esta forma, la citada concentración de propiedad influye de forma significativa, independientemente de circunstancias de carácter externo, como podrían ser crisis financieras, por lo que, a la hora de analizar el grado de éxito, desempeño, o rendimiento de estas empresas, es muy importante tener en cuenta la estructura imperante en sus gobiernos corporativos, puesto que estos pueden ayudar tanto a identificar problemas de la agencia, que darían lugar a la contraposición de intereses entre gobierno y propiedad, como a buscar medidas para solventarlos (Ruiz, 2021).

Si analizáramos una por una las principales empresas que conforman este sector, nos daríamos cuenta de que, aquellas que, hoy en día, son consideradas como las más exitosas, fueron inicialmente creadas y dirigidas por familias que ostentaban la totalidad su propiedad, tal y como puede observarse en la Tabla 1, que recoge la encuesta de Millward Brown (Carcano et al., 2011):

TABLA 1. LA PROPIEDAD DE LAS MARCAS DE LUJO MÁS EXITOSAS

	MARCA	FUNDACIÓN	PROPIEDAD
1	Louis Vuitton	1854	Familia
2	Hermès	1837	Familia
3	Gucci	1921	Familia
4	Chanel	1909	Familia
5	Hennessy	1765	Familia
6	Rolex	1905	Fundación
7	Moet&Chandon	1743	Familia
8	Cartier	1847	Familia
9	Fendi	1925	Familia
10	Tiffany	1837	Empresa cotizada

Fuente: adaptado de Carcano et al. (2011)

Sin embargo, los resultados obtenidos en el estudio llevado a cabo por Molina (2017) muestran conclusiones contradictorias, ya que, del análisis de los principales trabajos sobre el rendimiento financiero, y, el desempeño en general, de las empresas familiares hay algunos que afirman que estas empresas tienen un mejor desempeño que las no familiares; otros que las empresas familiares tienen un peor desempeño; y otros que afirman que ambos tipos de empresa tienen un desempeño similar.

Dado que este Trabajo de Fin de Grado busca centrarse en la industria del lujo, conviene restringir esta cuestión al desempeño de la empresa si la propiedad se encuentra en manos de la familia, en este sector. La mayoría de los negocios gestionados por propiedades familiares, se adaptan de forma extraordinaria a las particulares características y exigencias de las empresas del lujo, de sus productos y de las necesidades de sus estrategias competitivas. La propiedad en manos de la familia implica, en numerosas ocasiones, el sacrificio de los beneficios a corto plazo, por rentabilidades más largoplacistas, lo cual se traduce en un desempeño financiero, caracterizado por un menor nivel de endeudamiento. Este espíritu de gestión más a largo plazo es el que les hace adoptar estrategias únicas que, en materia de desempeño empresarial, se traducen en una mayor flexibilidad y mejor toma de decisiones, resistiendo, de esta manera, a las crisis de la industria (Vitale, 2016).

En virtud de esta información, resulta preciso elaborar un análisis sobre estas empresas, así como, sobre su posterior evolución hacia otras formas de control y propiedad con el fin de adaptarse a nuevas necesidades del sector y afrontar las crisis que pudieran subsistir.

2.3. La empresa familiar en el sector del lujo

En primer lugar, resulta importante definir qué entendemos por empresa familiar en la actualidad. Según el *European Family Business* (EFB) y el *Board del Family Business Network* (FBN) se trata de entidades en las que (i) la mayor parte de los derechos de voto directo o indirecto (o el 25% si estamos ante entidades cotizadas) son propiedad de la persona de la familia que fundó la compañía; o, de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son de sus esposas, padres, hijos o herederos directos del hijo o los hijos; (ii) al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía; y (iii) existe una cierta voluntad de mantener, tanto en la propiedad como en la dirección estratégica de la compañía, a miembros pertenecientes a la familia (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Estas tres condiciones han de darse de manera simultánea.

Así, la principal pregunta que se han planteado numerosos autores ha sido el porqué de los lazos y relaciones tan estrechas entre estas empresas y el sector del lujo (Bertoldi et al., 2014).

En palabras de L. Carcano, G. Corbetta y A. Minichilli “la mayoría de los rasgos distintivos de las familiares son esenciales para competir en esta industria en particular, tanto en términos de competencia como de valores” (Carcano et al., 2011: 41).

Los principales directivos y propietarios de las empresas del sector del lujo se han venido preocupando, de un modo similar, por alcanzar tanto un adecuado rendimiento económico y financiero como un capital simbólico que les dotara de la reputación y el prestigio anhelados. Dada la dificultad de esta tarea, dotarse de estructuras de propiedad que faciliten la consecución de estos objetivos resulta fundamental. Las empresas familiares basan su éxito en una serie de factores, llamadas las cuatro C’s según Miller y Breton-Miller: *continuity*, *community*, *connections* y *command* (Carcano et al., 2011).

Las empresas familiares gestionadas de manera que cumplan con las cuatro C's, han demostrado un gran éxito en la industria del lujo. Así, dado que la gran parte de empresas familiares de esta industria se han guiado por este método, no podemos sino asociar su desempeño con unos rendimientos positivos (Carcano et al., 2011).

Sin embargo, estas empresas familiares tienen que hacer frente también a serios problemas derivados de los riesgos de sucesión. Cuando el fundador de la empresa fallece, aparece el interrogante acerca de quién va a tomar las riendas del negocio, surgiendo dudas sobre si el sucesor va a ser capaz de mantener la esencia del negocio o si, por el contrario, con la muerte de su fundador desaparecerá el prestigio y la reputación anteriores. La marca y los consumidores están unidos por un vínculo esencial, que muchas veces se relaciona con la percepción que estos tienen de la misma gracias a los valores transmitidos por su fundador. Normalmente, cuando una empresa debe pasar de las manos de su fundador a otro sucesor, surgen problemas si no se tiene preparado un correcto plan de sucesión, que tenga en cuenta las expectativas y comportamientos de los consumidores, tal y como sucedió con la firma Gianfranco Ferré que, tras la muerte de su fundador, fue vendida a un grupo en Dubai. Este grupo alejó por completo a la firma de la esencia "made in Italy" prevista inicialmente por su fundador, llevando a la desaparición de la compañía (Campa et al., 2020).

Otro de los casos más emblemáticos que denotan la relevancia de los gobiernos corporativos de cara a la pervivencia de la esencia familiar en este sector es el de la casa Gucci. Esta empresa comenzó como un negocio familiar dirigido por la familia Gucci: su fundador, Guccio Gucci, sus hijos y sus nietos. En el año 1982 la empresa salió a bolsa, pero el gobierno corporativo siguió en manos de la familia. Durante estos años tuvieron lugar sendas disputas por el control empresarial, las cuales llevaron a Maurizio Gucci, nieto del fundador a vender sus acciones a InvestCorp, gestor de activos financieros. Convertirse en una

empresa cotizada hizo que la empresa familiar Gucci, pasara a manos de multitud de accionistas y que, posteriormente, fuera adquirida tras la disputa de dos de los mayores conglomerados de la industria, LVMH y Kering, por este último (Pastore, 2018).

Si bien se puede formar al futuro sucesor en innovación y creatividad para la supervivencia, sin dejar a un lado la esencia que caracteriza a las marcas, (tal y como realizó Versace, empresa que decidió transmitir el negocio a miembros de la familia, más concretamente a su hermana Donatella, pero diversificándolo, a su vez), en ocasiones, a pesar de diseñarse un plan de sucesión, el rendimiento de la empresa decae, buscando, por ello, otras alternativas que impliquen una mayor apertura de sus gobiernos corporativos a la entrada de agentes externos a la familia. Otras empresas, antes incluso de implantar un plan de sucesión, deciden acometer esta labor de apertura con el fin de evitar incurrir en los riesgos derivados de estos problemas (Miyachi e Inoue, 2020).

Un ejemplo de esto es su salida a bolsa, como se explica en el epígrafe siguiente.

2.4. Cuando la empresa cotiza

A pesar del importante papel que juegan las empresas familiares en la industria del lujo, resulta frecuente la conversión de las mismas en empresas cotizadas por medio de una Oferta Inicial de Venta (en adelante, IPO). Dicho cambio suele producirse por razones diversas entre las que, podemos encontrar (Pastore, 2018):

1. La necesidad de asegurar un buen rendimiento económico y financiero a largo plazo, que permita adquirir un mayor número de recursos y acceder a nuevos mercados, internacionalizándose, e incrementando la implicación y motivación de los empleados.
2. El impacto que tienen las disputas internas por la sucesión es mucho menor pues el control de la misma ya no recae en exclusiva sobre la figura de la familia, sino que se ve afectada por diversos grupos de interés.
3. La posibilidad de aumentar tanto la cuota de mercado, como el capital, de una forma exponencialmente mayor, es mucho más alta que la de aquellos competidores que permanecen en empresas familiares.
4. Comenzar a cotizar en bolsa implica un mayor grado de transparencia, que atrae a más inversores, aumentando así la visibilidad de la empresa en el mercado, su prestigio, y su reputación.

No obstante, según lo expuesto por Pastore (2018), algunas de estas ventajas pueden, tanto ser interpretadas como inconvenientes, como tener que convivir con otros aspectos que no son tan beneficiosos.

De esta forma, una mayor transparencia, a pesar de atraer a nuevos inversores, compromete también, en cierto modo, la intimidad y los aspectos financieros más confidenciales de la empresa, ya que todo debe publicarse de forma exhaustiva. Por otro lado, a pesar de reducirse los problemas de sucesión, el hecho de convertirse en una empresa cotizada resulta, inevitablemente, en una pérdida de

control para los propietarios y miembros de la familia, que anteriormente, venían, prácticamente, monopolizando el gobierno de estas empresas.

Finalmente, dado que la posibilidad de cotizar en bolsa, tal y como hemos mencionado anteriormente, se alcanza por medio de las llamadas IPOs, estos procesos no dejan de implicar elevados costes, tanto de carácter directo, como indirecto, que, si bien es cierto, sirven como vehículo para alcanzar en un medio-largo plazo un mejor rendimiento económico y financiero, conllevan grandes desembolsos de capital (Pastore, 2018).

Así, el hecho de convertirse en este tipo de empresas trae consigo tanto beneficios como desventajas, que deberán ser ponderadas por las empresas objeto de IPO, de cara a anteponer un futuro mayor número de operaciones como fusiones o adquisiciones (en adelante, M&A) por medio de grupos, a un mantenimiento del control de la empresa por parte de los propietarios tradicionales.

2.5. El papel de los grandes conglomerados

Conforme avanzó el tiempo y los mercados fueron globalizándose, las estructuras de las empresas familiares se tornaron insuficientes para hacer frente a las necesidades de acceder a nuevos mercados e incrementar su capital (Giugliano, 2018).

Así, “algunos de los más ambiciosos se dieron cuenta de que, si querían expandirse, debían buscar capital fuera de los límites de la empresa” (The Economist, 2012, citado por Giugliano, 2018:18).

Consecuentemente, el número de conglomerados incrementó exponencialmente, surgiendo un nuevo escenario en el panorama del sector del lujo caracterizado por la aparición de grandes conglomerados, que compartían estructuras de propiedad, y que sustituían a las tradiciones empresas familiares (Pastore, 2018).

En el mercado actual, los principales conglomerados que podemos encontrar, y que serán posteriormente estudiados, son el grupo LVMH, Kering SA, y Richemont SA. Sin perjuicio del análisis posterior que se llevará a cabo, estos conglomerados, así como la mayor parte de aquellos que operan en el mercado optan por una estrategia multi-marca, caracterizada por (i) el intento de mantener la calidad, reputación y cualidades del producto, (ii) la búsqueda de precios más asequibles dentro del sector, (iii) la entrada en nuevos mercados, alcanzando un mayor grado de diversificación (Seo y Buchanan-Oliver, 2015).

La mayor parte de las empresas del sector del lujo han llevado a cabo numerosas operaciones de M&A, que, suelen tener como finalidad principal, la constitución de nuevos conglomerados, pudiendo, por ello, afirmar, el gran impacto y tendencias existentes en este sector a formar parte de estos gigantes del lujo.

Sin ir más lejos, en los últimos años han tenido lugar las siguientes operaciones de concentración (véase Tabla 2).

TABLA 2. OPERACIONES RECIENTES EN EL SECTOR DEL LUJO

COMPRADOR	COMPAÑÍA ADQUIRIDA	AÑO	VALOR TRANSACCIÓN (\$)
Chanel	Paima	2021	n.a.
Authentic	Reebok	2021	n.a.
LVMH	Pucci	2021	13.74 mill.
Exor	Louboutin	2021	640 mill.
LVMH	Tiffany & Co	2020	15.8 bn.

Fuente: adaptado de *Fashion Law Journal* (2021)

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de ventajas que implica el acceder a algunos de estos conglomerados, también existen ciertos riesgos a los que ha de hacerse frente, y entre los que podemos encontrar (i) la dificultad de encontrar directivos capaces de coordinar todas las áreas que se ven afectadas; (ii) el deseo de reducir costes puede afectar a la calidad de los productos, y, consecuentemente, a la imagen de la marca; (iii) la dificultad de mantener la misma imagen, prestigio y reputación de aquella marca adquirida (Pastore, 2018).

Es por ello que, ciertas empresas han decidido mantenerse como familiares, recayendo sus gobiernos corporativos en manos de las familias fundadoras. Como ejemplo de estas empresas podemos encontrar el caso de Missoni: fundada en la década de los 50 por Ottavio Missoni y su esposa Rosita, la entidad

ha ido pasando de padres a hijos y de hijos a nietos sin grandes fisuras, sumergidos en un mercado cada vez más dominado por los grandes conglomerados con el lema “familia unida jamás será vencida” como estrategia de la marca (VOGUE, 2021).

En el año 2021, y tras casi un cuarto de siglo al frente de la empresa, Ángela Missoni, hija de los fundadores, dejó la dirección creativa de la marca, acometiendo una reestructuración empresarial, pero, manteniéndose en el gobierno corporativo desde el puesto de Presidenta de la firma (Villaseñor, 2021).

Como puede observarse, a pesar de llevar a cabo ciertas actualizaciones, la empresa decide mantener el tinte familiar que la caracteriza. Prueba de ello es, no sólo la sustitución de Ángela Missoni como directora creativa, sino también la labor acometida por su hija Margherita, que promociona la marca en las redes sociales, adoptando un papel de embajadora de la misma y, permitiendo que una empresa tan tradicional que destaca por su estilo bohemio siga posicionándose como un referente en la industria, del éxito de las empresas familiares (Macarrón, 2018).

Otro ejemplo lo encontramos en la menos conocida por su nombre, pero igualmente relevante en el sector “Puig”. Esta empresa, fundada hace más de 100 años por Antonio Puig, se dedica al sector de la moda y la perfumería, y, a pesar de contar con marcas de perfume como Carolina Herrera o Jean Paul Gaultier ha mantenido siempre su carácter de empresa familiar, pues, aún a día de hoy, es dirigida por la tercera generación familiar. La clave de su éxito reside en (i) el compromiso por el proyecto familiar; (ii) tener una visión a largo plazo; (iii) mantenerse siempre objetivos, escuchando a agentes externos (Puig: una empresa familiar. Parte III, 2021).

Es por ello que, a pesar de sonar contradictorio, muchas de estas empresas familiares se nutren de lo ajeno a la familia. Tal y como afirma el propio Puig, la

clave para mantener el control familiar es frenarlo. En concreto, el gobierno corporativo de la gran empresa de perfumes está compuesta por un Consejo de Administración en el que sólo encontramos dos miembros de la familia Puig entre ocho de los consejeros no familiares (Puig: una empresa familiar. Parte II, 2021).

Sin embargo, mantenerse como empresas familiares y no sucumbir a las presiones de los grandes conglomerados no es tarea fácil para estas firmas.

En virtud de toda la literatura revisada, considero esencial llevar a cabo un análisis exhaustivo de los gobiernos corporativos de los principales conglomerados del sector (por ser estos, la tendencia imperante en la actualidad), siendo capaz de ofrecer teorías y conclusiones sobre la forma en que son gestionados actualmente, y no sólo, sobre la evolución experimentada, sino, también, sobre la forma de adaptarse a los cambios e innovaciones que puedan llegar a surgir en este sector.

TABLA 3. PARÁMETROS CLAVE DE LA REVISIÓN DE LITERATURA

Principales empresas familiares que persisten en la industria del lujo	Versace, Missoni, Puig.
Principales causas IPO	Asegurar un buen rendimiento económico y financiero a largo plazo, reducir problemas sucesión, incremento cuota mercado, mayor transparencia.
Grandes M&A acontecidas en los últimos años (2020-2021)	LVMH y Pucci; LVMH y Tiffany & Co.; Chanel y Paima; Authentic y Reebok; Exor y Louboutin.

Fuente: Elaboración propia.

3. EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA INDUSTRIA DEL LUJO: UN ESTUDIO DE CASOS

A continuación, se analizan los tres principales conglomerados de la industria del lujo con el objetivo de conocer cómo, las cuestiones y premisas obtenidas en el marco conceptual, aplican a empresas reales del sector.

3.1. Metodología

Se realizó un análisis de contenido relativo a las tres empresas principales del sector, que fueron previamente seleccionadas en base a las razones, y de la forma, explicadas en el siguiente apartado. A pesar de que inicialmente las empresas seleccionadas para desarrollar este análisis de contenido fueron cuatro, estas terminaron reduciéndose a tres, puesto que, la información de The Esteé Lauder Companies no era suficiente para poder alcanzar los objetivos de este trabajo.

Una vez revisada la totalidad de la literatura, se recurrió a herramientas que, permitieran, a partir del estudio de la realidad, establecer cómo la estructura de los gobiernos corporativos condiciona a los mismos y a las empresas. Esta herramienta, es, en nuestro caso, y dada la metodología cualitativa, el análisis de contenido sobre una serie de casos, que serán previamente desarrollados.

El análisis de contenido puede definirse según Berelson (1942), citado por Bigné y Royo-Vela (2013: 671) como una “técnica de investigación para la descripción objetiva, sistemática y cualitativa del contenido de la comunicación”.

Dado que, la información recogida para la elaboración del presente trabajo es de carácter cualitativo, se ha optado por recurrir al análisis de contenido cualitativo, el cual se define como un enfoque de carácter metodológico, empírico, y controlado, de los textos en su contexto de comunicación (Mayring, 2000).

Básicamente, consiste en seguir unos pasos determinados para analizar un conjunto de información presente en varios textos, que pueden revestir la forma de entrevistas, o documentos, entre otros.

Antes de comenzar con la primera fase, la preparación, hay que determinar el enfoque del análisis: inductivo o deductivo. En nuestro caso, como se parte de una serie de premisas, de las que no existe un amplísimo volumen de información y estudio previo, para, finalmente, llegar a una teoría general más amplia, el enfoque a seguir es claramente inductivo (Elo y Kyngäs, 2008).

En la fase preliminar o de preparación se fija la pregunta de investigación en base a los objetivos y la finalidad, delimitados, fruto de la revisión de literatura. Tras llevar a cabo una revisión inicial, que dio lugar a una serie de cuestiones que conformarían los diversos objetivos de este Trabajo, se estableció una pregunta de investigación. Posteriormente, y teniendo en mente esta pregunta de investigación, se pasa a la fase de diseño, la cual consiste en seleccionar la población objeto de estudio, que, en nuestro caso, son los gobiernos corporativos de las empresas de la industria del lujo y, posteriormente la muestra. La muestra de nuestro caso concreto se corresponde con las tres empresas previamente mencionadas LVMH, Kering y Richemont. Tras analizar la literatura y observar que, la mayoría de las entidades más exitosas de este sector comenzaron como familiares para luego pasar a cotizar y, finalmente ser adquiridas por conglomerados, buscamos poder explicar este proceso de formación a través de conglomerados formados por empresas que hayan atravesado estos problemas o circunstancias. Además, estos tres conglomerados son considerados, junto a The Estée Lauder Companies, los tres mayores dentro de la industria del lujo, cuestión que nos ha llevado a decidir que formen parte de la muestra (Deloitte, 2021). Dentro de esta fase hay que seleccionar y definir la unidad de análisis de la muestra, constituida por aquellos elementos de la comunicación objeto de estudio. En nuestro caso concreto, dado que se busca analizar los gobiernos corporativos, la información esencial reside en elementos como los informes existentes en sus páginas web. Posteriormente, en líneas generales se deben

establecer categorías para estudiar los diferentes elementos de comunicación. En este caso, al analizar estos informes nos centramos en categorías como “familiar”, “innovación”, o “novedad”, para identificar las formas de gobierno tradicionales y si, hay resquicios de las mismas en los actuales gobiernos, así como, para conocer qué novedades han introducido éstos (Bigné y Royo-Vela, 2013).

Finalmente, se pasa a la fase de análisis, teniendo en cuenta todas las categorías obtenidas de la documentación estudiada, interpretándola y presentando los resultados sobre los gobiernos corporativos de la muestra.

Realizado el citado análisis, podremos estudiar los cambios e innovaciones que han acontecido en los gobiernos de las empresas del sector (Bigné y Royo-Vela, 2013).

3.2. Muestra del estudio: la industria del lujo

Comenzamos, a principio de curso, estudiando por medio de publicaciones como el informe *Global Powers of Luxury Goods*, qué compañías de bienes de lujo podían sernos de mayor utilidad de cara a abordar este trabajo (Deloitte, 2021).

3.2.1. Definición de la industria del lujo

La industria del lujo, previamente definida en el epígrafe 3.1., es una industria especialmente compleja ya que está formada por un conjunto diverso de subsectores fundados en productos muy diferentes entre sí, y cuyo único punto en común es la necesidad de estatus y calidad que el consumidor espera de ellos. Estos subsectores se presentan a continuación.

3.2.2. Moda

Si pensamos en la industria del lujo, probablemente la primera línea de negocio que nos venga a la mente sea la de la moda. Si bien es cierto que la vestimenta no siempre fue considerada moda, como tal, por todos los sectores de la población, desde tiempos inmemorables ha constituido un medio de distinción entre las diferentes clases sociales (San Martín, 2016).

La moda, concebida como elemento de alta gama, y perteneciente, por ello, a la industria del lujo proviene en gran parte de la conocida “alta costura”.

La alta costura, implica el desarrollo de una serie de técnicas, el uso de determinados materiales, y la creación de ciertos diseños que reúnan determinadas características, para que las marcas que los ostentan puedan ser consideradas como de alta costura, existiendo en el mundo sólo diez marcas que reúnan dichos requisitos: Chanel, Christian Lacroix, Dior, Balmain, Jean Paul Gaultier, Dominique Sirop, Jean-Louis Scherrerr, Emanuel Ungaro, Givenchy y Hanaë Mori (Pérez, 2018).

Así, en palabras de la Federación de la Alta Costura y de la Moda (1945) para ser considerada de alta costura, las marcas deben: “diseñar a medida para clientes privados y tener un taller en París que cuente por lo menos con 20 empleados” (Pérez, 2018:17).

Sin embargo, no sólo la alta costura implica moda para el sector del lujo. Junto a esta, destaca, también el famoso el *Prêt-à-porter*, término acuñado por Pierre Cardin en los años 50 y, consistente en producir prendas de alta gama, con patrones similares y un diseño especial, pero listas para llevar por la calle, inspirándose en el día a día, y, pudiendo adquirirse por un público mucho más amplio (Schlesser, 2020).

Así, como podemos observar, la moda ha constituido, en todas sus concepciones, un sector clave para la industria del lujo, a pesar de que, a comienzos del año 2021, dado el revés provocado por la crisis del Covid-19, entre 140.000 y 160.000 millones de euros a nivel mundial correspondientes al valor total del inventario existente no fueron vendidos (Salvatierra, 2021).

Sin embargo, se prevé la recuperación de la industria global de la moda en este año 2022 con unas ventas que superan, en un valor entre el 3% y 8%, los niveles del 2019 (Europa Press, 2021).

3.2.3. Joyería

Otro gran sector perteneciente a la industria del lujo ha sido, sin duda, el de la joyería.

El concepto de joyería es mucho menos ambiguo que el de moda, definiéndose de forma simple como “la producción y comercio de joyas, esto es, de adornos realizados principalmente con metales y piedras preciosas” (Ramos, 2014:1). Dentro de las mismas podemos encontrar anillos, pulseras, collares, pendientes y relojes.

El sector de la joyería se considera, dentro de la industria del lujo, una de las mayores, alcanzando un total de 45.620 millones de dólares en el mercado global, cifra que se estima, aumentará en torno a unos 20.000 millones de dólares, alcanzando el total de 65.420 euros (Gómez, 2021).

Así, no cabe duda de que la joyería se consolida como un sector en claro auge dentro de la industria del lujo, pues es vista por parte de los consumidores como un signo distintivo de elegancia, y como un reflejo de su poder adquisitivo, por lo que, en aquellos países en cuyas sociedades predomina una clase media-alta,

y cuyas economías se caracterizan por estar atravesando periodos de auge, está teniendo lugar un crecimiento del sector.

Principalmente, “Europa es el continente que concentra el mayor volumen de transacciones y operaciones en la industria de la alta joyería a nivel internacional. Sin embargo, Estados Unidos y China son a día de hoy los mercados más importantes en la industria de la alta joyería, ya que, de forma conjunta, alcanzan un valor de aproximadamente 100.000 millones de dólares” (Orús, 2021 citado por Gómez, 2021: 11).

Finalmente, no puede obviarse el gran papel que la relojería de lujo juega para la joyería, la cual se encuentra altamente concentrada por formar parte, el 41% de todo el sector, de los grupos Richemont, LVMH y Swatch (Pérez, 2018).

En virtud de todo lo estudiado, podemos concluir el prometedor futuro existente para este sector en la industria del lujo, más aún en periodos de bonanza económica, que, en caso de superación de la pandemia Covid-19, sin duda, acontecerán. No obstante, no puede olvidarse el hecho de que este sector requiere de constantes innovaciones, observando las tendencias y técnicas imperantes en la industria para poder adecuarse a las necesidades de los distintos consumidores.

3.2.4. Perfumes y belleza

Dicho sector comprende la totalidad de productos relacionados, no tan sólo con el arte de los perfumes, sino también con el cuidado de las personas, incluyéndose aquí tratamientos faciales, tratamientos corporales, y maquillaje, entre otros.

A pesar de venir comercializados por grandes marcas, que se caracterizan por sus elevados precios, como Chanel, Yves Saint Laurent, y otras, lo cierto es que, dentro de esta industria, constituyen los productos más fáciles de adquirir, dada su gran relación calidad-precio, convirtiendo a este sector en uno de los más competitivos. Además, es frecuente que perfumes y otros artículos de belleza que pertenecen a grandes marcas, sean comercializados por parte de empresas que ofrecen, a su vez, otros productos de carácter más económico, como pueden ser, por ejemplo, Druni, Douglas o Sephora. (Pérez, 2018)

En virtud de todo esto, el sector de la perfumería y la cosmética se consolida como una gran fuente de ingresos para la industria del lujo, constituyendo, sólo en España un 19% sobre el total de ventas de la industria del lujo. (Ramírez, 2021).

Así, permite a consumidores de una clase media, adquirir productos fabricados por grandes marcas a precios razonables, y, sobre todo, dotando a los consumidores de este tipo de bienes, de un signo distintivo que incita a la adquisición de los mismos, tal y como ocurrió con el conocido perfume de Chanel nº 5, puesto que, tras la Segunda Guerra Mundial, y, a pesar de las duras condiciones socioeconómicas de la época, los soldados norteamericanos llegaban a esperar horas frente a las tiendas con el objetivo de poder adquirir este perfume a sus esposas (Severí, 2015).

3.2.5. Bebidas

Dentro de la industria del lujo, la venta de bebidas como vinos, *champagnes* o licores constituye también un importante sector que, para empresas como Diageo Iberia ostenta un gran potencial de cara al futuro, ya que dicho sector representa un 3,9% del total europeo de artículos de la industria del lujo,

creciendo de forma anual en un 14%, por lo que podría llegar a alcanzarse un crecimiento de 1.000 millones de euros (elEconomista.es, 2015).

Sin embargo, es importante remarcar que, dado que el sector de las bebidas comprende gran cantidad de productos, resulta fundamental elaborar e implantar una estrategia innovadora y diferenciada para aquellas bebidas de lujo, creando por medio de las mismas no tan sólo un producto, sino una auténtica experiencia para el consumidor (elEconomista.es, 2015).

No obstante, a raíz del Brexit, y como una consecuencia derivada de los aranceles de coñac impuestos por Estados Unidos, el sector de las bebidas de lujo ha tenido que redoblar sus esfuerzos centrándose, los principales conglomerados que operan con las mismas, como el grupo LVMH, en desarrollar una adecuada gestión de las marcas que ofertan dichos productos (Aragües, 2021).

3.2.6. Principales empresas del sector

3.2.6.1. *Justificación de la muestra*

Con el objetivo de conocer el proceso de formación de los conglomerados desde una perspectiva estratégica del gobierno de las empresas, nos centramos, en primer lugar, en seleccionar una serie de empresas que cotizaran en bolsa de cara a poder acceder de forma mucho más sencilla a la información disponible.

Para ello, tuvo lugar una revisión de literatura que proporcionó información sobre aquellos mayores conglomerados en la industria de la moda, seleccionándose, como es obvio, únicamente aquellas empresas que tuvieran este carácter de conglomerado. Además, antes de llevar a cabo la selección definitiva,

comprobamos la calidad y especificidad de la información existente, analizando si los datos relativos al gobierno corporativo de las distintas marcas que figuraban en las páginas web eran suficientes para alcanzar el objetivo deseado.

Sin embargo, conforme se avanzó en la revisión de literatura se observó como la mayor parte de artículos académicos y trabajos de diversa índole trataban el grupo LVMH, Kering SA y Richemont SA, dejando de lado a The Estée Lauder Companies. Además, las páginas web de las tres primeras empresas, contenían una información mucho más detallada sobre sus gobiernos actuales. Así, a pesar de ser una empresa cotizada, pocos artículos y referencias ayudaban a explicar de forma exhaustiva el proceso de formación del conglomerado y su incidencia estratégica en los gobiernos de las empresas, por lo que se decidió centrar el análisis en las siguientes entidades: (i) LVMH; (ii) Kering; (iii) Richemont SA.

Así, a modo de resumen podemos establecer que, de cara a justificar la selección de la muestra, en virtud de la cual se realizará el posterior análisis de casos, los criterios y pasos seguidos fueron los siguientes:

1. Selección de los principales conglomerados de la industria de la moda en base a la revisión de literatura – puesto que se busca analizar la evolución de los gobiernos de las principales empresas de este sector, y, dado que la mayoría comenzaron como familiares, este dato ha sido tenido en cuenta de cara a la selección de los conglomerados a estudiar. Además, los tres casos objeto de estudio han pasado por las diferentes fases analizadas en el marco conceptual.
2. Análisis, y validación del carácter cotizado de estas empresas en base a la información disponible, tanto en las páginas web de las empresas, como en bases de datos como *Statista*. Todo ello, con el objetivo de disponer de suficiente información con la que acometer el estudio de la estructura de sus gobiernos corporativos.

3. Finalmente, los principales conglomerados han sido seleccionados teniendo en cuenta su posición dentro de la industria del lujo, encuadrándose en el *top 3* de “las perlas del lujo internacional (Cevallos, 2019). Además, tal y como se ha venido adelantando, nos hemos servido, también, de la información disponible en informes, como el citado *Global Powers of Luxury Goods*, que contiene una clasificación de las 10 principales empresas de la industria, en función de los siguientes KPIs: ventas y beneficio total en dólares durante el ejercicio 2020 (véase Tabla 4) (Deloitte, 2021).

TABLA 4. TOP 10 EMPRESAS DE LA INDUSTRIA DEL LUJO

POSICIÓN	COMPAÑÍA	VENTAS (\$M)	BENEFICIO TOTAL (\$M)
1	LVMH	33,976	50,889
2	Kering SA	14,930	14,930
3	The Estée Lauder Companies Inc.	14,294	14,294
4	Compagnie Financière Richemont SA	13,183	15,821
5	L'Oréal Luxe	11,602	11,602
6	Chanel Limited	10,108	10,108
7	EssilorLuxottica SA	8,793	16,445
8	PVH Corp.	8,380	9,909
9	Hermès International SCA	7,282	7,282
10	Chow Tai Fook Jewelry Group Limited	7,196	7,260

Fuente: adaptado de Deloitte (2021)

Una vez tenidas en cuenta todas estas consideraciones, la muestra finalmente seleccionada fue la siguiente:

3.2.6.2. LVMH

Louis Vuitton Möet Hennessy es el conglomerado multinacional de artículos de lujo más grande del mundo. Fue creado en 1987 a raíz de la fusión entre Louis Vuitton y Möet-Hennessy, de la mano de Bernard Jean Étienne Arnault, un empresario francés que dio lugar al grupo empresarial que a día de hoy abarca más de 75 Casas de los sectores más relevantes de la industria (LVMH, 2022).

Actualmente, LVMH tiene más de 150.000 empleados y una facturación total de 64,2 mil millones de euros (LVMH, 2022).

Este gran conglomerado ha desarrollado un negocio caracterizado por una búsqueda constante de la excelencia e innovación, salvaguardando, siempre, las identidades de todas las empresas y marcas que comprende. Sin embargo, todas ellas coinciden en ofrecer un signo distintivo de la empresa: "su arte de vivir". En palabras del CEO Bernard Arnault "la propia expresión *art de vivre*, que nuestras *Maisons* promueven con tanto ahínco, encierra perfectamente todo lo que han encarnado para nuestros clientes durante siglos como socios privilegiados de esta búsqueda apasionada y en constante evolución de la sofisticación y la elegancia" (LVMH, 2022).

LVMH se centra en ofrecer una amplia gama de productos que pasan a convertirse en auténticas experiencias para el consumidor y que pueden encuadrarse en los siguientes sectores: (i) las bebidas alcohólicas; (ii) la moda y artículos de piel; (iii) la perfumería y cosméticos; (iv) la joyería y los relojes; (v) y una venta al por menor muy selectiva (LVMH, 2022).

Para poder prestar el exquisito servicio que le ha venido caracterizando, el grupo desarrolla un modelo de negocio muy característico, centrándose en una serie de aspectos entre los que podemos encontrar: una estructura descentralizada que se caracterice por dotar a las distintas Casas de la empresa de su propia autonomía; un crecimiento orgánico; una integración vertical, tanto en un sentido ascendente como descendente, para poder garantizar un exhaustivo control de toda la cadena de producción; la creación de sinergias entre las distintas Casas del grupo; el desarrollo de iniciativas para transmitir el *savoir-faire* y asegurar que la calidad y artesanía tradicionales siguen despertando el interés de los más jóvenes; así como un balance entre los diferentes segmentos de la empresa (LVMH; 2022).

Tal y como veremos más adelante, aunque la composición de la empresa nos hace pensar, inicialmente, que se consolida como un conglomerado en su sentido más estricto, en realidad, a través de su gobierno corporativo podremos apreciar cierta esencia característica de las empresas familiares (Giugliano, 2018).

3.2.6.3. Kering SA

Kering SA, anteriormente conocida como PPR (Pinault-Printemps-Redoute) fue fundada en 1963 por François Pinault, tras vender su empresa de importación de madera y constituir el segundo holding del sector del lujo más importante del mundo, centrándose en el desarrollo una serie de Casas en los sectores de (i) la moda y los artículos de piel; y (ii) la joyería y los relojes.

La anterior Pinault-Printemps absorbió en los años 90 al grupo La Redoute, adquiriendo su anterior denominación, PPR. El gran salto a la industria del lujo tuvo lugar en el año 2000 cuando adquirió el 42% de Gucci, para, posteriormente, hacerse con Yves Saint Laurent.

Fue en el año 2013 cuando decidió cambiar su denominación a la actualmente conocida, con el objetivo de transmitir al público la verdadera vocación de la empresa: Kering quiere decir cuidar, y *Ker* significa casa, por lo que el Grupo busca que todos sus clientes se sientan arropados, tal y como si de su propio hogar se tratase (Lechuga, 2018).

Actualmente, Kering cuenta con ventas que superan en un 10% las existentes en 2019, y emplea a más de 50.000 personas (Wikipedia, 2022).

¿Pero, cómo ha logrado este grupo posicionarse como uno de los mayores conglomerados del mundo? La respuesta es muy sencilla: por medio de su estrategia consistente en alcanzar una visión del lujo creativa, auténtica y sostenible. Kering trata de desempeñar de forma conjunta todas aquellas tareas que pueden agruparse para las distintas Casas, permitiendo que éstas se centren en desarrollar sus colecciones de la forma más genuina y creativa posible, estrechando, así, lazos con el cliente para poder escucharlo y responder a sus necesidades (Kering, 2022).

El carácter homogéneo del grupo, tal y como hemos ido adelantando, y tal y como será posteriormente desarrollado, fue fruto de un conjunto de

adquisiciones por parte de la compañía, que le dotaron de la estructura que hoy ostenta, y que, denota un gran potencial de crecimiento (Giugliano, 2018).

3.2.6.4. *Richemont SA*

El tercer gran conglomerado de esta industria viene de la mano de Richemont SA, un gran grupo dirigido y controlado por la familia Rupert. Esta empresa ostenta una serie de Casas dedicadas principalmente al sector de la joyería y la relojería, destacando entre ellas la conocida “Cartier” (Giugliano, 2018).

Con el objetivo de mantener su exclusividad y carácter distintivo, Richemont destina un equipo para cada una de sus Casas, contando, no obstante, con un espíritu familiar que promueve la creación de productos excepcionales en línea con los valores de la compañía. Así, la empresa busca enfocarse en un concepto de lujo donde prime la artesanía innovadora, creando valor para los distintos agentes con los que se relaciona (Richemont, 2022).

Con un beneficio de 1.289 millones de euros en el último año, Richemont, pretende dejar crecer a sus Casas en vez de desarrollar una política de adquisiciones masiva, dando a sus marcas el mismo cariño y dedicación que ha imperado desde sus inicios. Esta estrategia es la que ha logrado que, a pesar de la incidencia de la pandemia, el Grupo haya sido capaz de incrementar tanto sus ingresos como su beneficio más allá de las previsiones iniciales (Amigo, 2021).

Teniendo en cuenta que, la pregunta de investigación se formulaba de la siguiente manera: “¿cómo se constituyen y funcionan, realmente, los gobiernos corporativos de las empresas más relevantes del sector y qué innovaciones introducen?”, la metodología seguida, tras una exhaustiva revisión de literatura

que arroja unos parámetros claves, se ha centrado en desarrollar un análisis de contenido que permita, por medio del estudio de las tres empresas de la muestra, alcanzar una serie de resultados que den respuesta a esta pregunta.

4. RESULTADOS

4.1. Formas de gobierno tradicionales

En este apartado se presentan los resultados del análisis de contenido, referidos a las formas de gobierno que imperaron en las tres empresas de la muestra en sus inicios. Para ello, se presenta una breve introducción general sobre la situación en el sector, aterrizando en los resultados concretos que permiten conocer cómo se organizaban los gobiernos corporativos de LVMH, Kering y Richemont desde su fundación, hasta conformar los actuales.

4.1.1. Análisis general del sector

Tal y como hemos descrito en el marco conceptual, desde los inicios de la industria del lujo, ha existido un evidente cambio en la estructura de los gobiernos corporativos de las empresas. De esta manera, y a modo esquemático, podemos concluir como las grandes empresas de la industria del lujo se crearon como empresas familiares para, así, poder ostentar un mayor control sobre el gobierno y propiedad de las mismas, y poder alcanzar el verdadero concepto de lujo. El lujo revestía, y aún actualmente sigue haciéndolo, una reputación y un prestigio que sólo eran capaces de ofrecer marcas tras las cuales existieran familias tan emblemáticas como Gucci.

Tal y como hemos señalado previamente, las tres Casas que, inicialmente conformaron el grupo LVMH (Louis Vuitton, Moët & Chandon y Hennessy), nacieron como empresas familiares (Carcano et al., 2011).

Por otro lado, el grupo Kering SA, se posicionó como uno de los gigantes del lujo cuando, en el año 2000, adquirió un 42% de la Casa Gucci, reconocida empresa familiar (Wikipedia, 2022).

En último lugar, Richemont adquirió, por primera vez en 1988 con su formación, a Cartier Monde SA, empresa fundada por Louis-François Cartier en 1847 que, fue llevada a su máximo esplendor de la mano de los bisnietos de éste, Louis, Pierre y Jack (Voda, 2020).

Sin embargo, conforme fue avanzando el tiempo y fueron surgiendo nuevas necesidades de financiación, el hecho de ampliar la propiedad de la empresa a nuevos accionistas que pudieran dotar de mayores recursos a la empresa, asegurando su crecimiento a largo plazo, hizo posible que, gran parte de éstas comenzaran a cotizar en bolsa. Ejemplo de ello encontramos en la conocida empresa del sector, Salvatore Ferragamo, la cual inició su cotización en la bolsa de Hong Kong, a pesar de comenzar, en un principio como empresa familiar (García, 2022).

Finalmente, y aterrizando en aquello que constituye el posterior grueso de nuestro estudio, las principales empresas de este sector comenzaron a mostrar una tendencia caracterizada por agruparse y formar los denominados conglomerados. Dado el creciente número de operaciones de M&A, y, a raíz de la necesidad de satisfacer las demandas de la globalización, las grandes empresas de esta industria dieron lugar a la formación de los conglomerados más representativos, objeto del estudio que tendrá lugar a continuación. La muestra estudiada es un claro ejemplo de lo explicado en el marco conceptual y que refleja la tendencia del sector. En el año 1987 tiene lugar la fusión entre Louis Vuitton, y las previamente fusionadas en el año 71, *Möet & Chandon* y *Hennessy*, naciendo el mayor conglomerado del sector con un valor inicial de cuatro mil millones de dólares (Álvarez, 2022).

Por otro lado, una serie de fusiones y adquisiciones acontecidas entre el 42% de Gucci, perteneciente a Kering, y marcas de auténtico renombre, como Yves Saint Laurent, YSL Beauté, Boucheron, Bottega Veneta, o Balenciaga dieron lugar al conglomerado del lujo actual (García, 2013).

Estos ejemplos, son tan sólo, dos de los muchos que han dado lugar, por medio de las citadas operaciones a grandes conglomerados en el sector del lujo. Para corroborar esta información sobre la industria, objeto de estudio, basta con acudir a las operaciones más recientes acontecidas en el sector entre las que destacan las adquisiciones, tanto de Pucci, como de Tiffany & Co. por parte del conglomerado LVMH (*Fashion Law Journal*, 2021).

4.1.2. Estudio de las principales empresas

Continuaremos con el análisis de resultados del grupo LVMH.

En primer lugar, se procede a explicar, de cara a confirmar las premisas del marco conceptual, la evolución histórica de esta empresa, basándonos en un trabajo realizado por Carla González en el año 2014 y que, figura en el repositorio de la Universidad Pontificia de Comillas. Posteriormente, se analizará la situación actual del conglomerado en base a los datos obtenidos de su página web.

El gran conglomerado que, a lo largo de la historia ha ido adquiriendo nuevas empresas del sector, fue fruto de la fusión en el año 1987 de Louis Vuitton y Moët Hennessy.

Sin embargo, es importante analizar cómo estaban conformados los gobiernos corporativos de estas empresas antes de dar lugar a la creación de las mismas (González, 2014).

Louis Vuitton nace en el año 1854 de la mano de Louis Vuitton, fabricante de maletas y baúles de viaje, el cual logra que los personajes más relevantes de la época se decanten por sus productos. En 1885, su hijo Georges decide, con el fin de ampliar el negocio, abrir una sucursal en Londres, y, tras la muerte de su padre se hace con la gestión total del negocio. Tras el transcurso de un periodo de tiempo y, dadas las dificultades económicas vividas en la década de 1930,

entra a formar parte del gobierno y de la dirección de la empresa el hijo de George y nieto de Louis Vuitton, Gastón. La situación no mejora durante la Segunda Guerra Mundial y, con el objetivo de hacer renacer la compañía, entran a formar parte del gobierno de la empresa tres de los hijos de Gastón: Jacques en la administración financiera, Claude en la gestión de la fábrica y Henry en la gestión comercial (González, 2014).

Cuando Gastón fallece, a pesar de que los hijos continúan en la empresa, la gestión principal pasa a la figura de Henry Racamier, marido de la hija de Gastón, el cual lleva a cabo una modernización de la misma, permitiendo durante su mandato la producción de la primera OPS por medio de la bolsa de París y Nueva York, abriéndose así en gran medida al mercado cotizado.

Será de la mano de Racamier cuando la empresa comienza a adquirir gran parte de las participaciones en otras empresas, que irían incluyéndose a la tradicional Louis Vuitton (González, 2014).

Como puede desprenderse de este análisis, Louis Vuitton comenzó siendo una empresa de carácter familiar desde sus inicios pasando de su fundador a su hijo, y así sucesivamente hasta que la gestión y el gobierno de la misma recayó en la figura de Racamier, el cual, sin ser de “sangre Vuitton”, pertenecía, en un sentido político a la familia. Como vemos, desde 1854, hasta la cotización de la empresa, acontecida un siglo después de su fundación, la entidad ha sido dirigida y ha constituido propiedad exclusiva de miembros de la familia Vuitton.

Möet & Chandon fue un caso similar, pero con una diferencia significativa: fundada en el siglo XVIII por Claude Möet y su hijo Claude-Louis bajo el nombre de Möet et Cie, tras la muerte del primero, su nieto Jean-Rémy decide tomar las riendas de la empresa, hasta que, en 1832 deja el gobierno de la misma a su hijo Víctor y su yerno Pierre (González, 2014).

Hasta aquí, todo parece funcionar de manera similar, pero alrededor de 1950, el conde Robert-Jean de Vogüé se une a la empresa convirtiendo la familiar en una Sociedad Anónima, llevando a cabo una serie de M&As, entre las que se encuentra la fusión con Hennessy & Company, líder en el mercado de coñac. La aparición de Robert en escena es debida a su reputación y a la reciente salida de la Segunda Guerra Mundial, época ciertamente convulsa. Robert dejará a su mano derecha, Alain Chevallier la presidencia de la empresa (González, 2014).

En este caso puede observarse cómo, si bien la entidad comienza como una empresa familiar, el proceso de apertura del gobierno corporativo a otros miembros ajenos a la familia tiene lugar mucho antes, como consecuencia de la vocación y necesidad de crecimiento y diversificación de la compañía.

Fue en 1987 cuando tuvo lugar la fusión entre las dos Casas buscando un incremento de los ingresos y una mayor presencia en la bolsa parisina. Sin embargo, la administración de la empresa continuaría gozando de cierta autonomía, ya que, el gobierno estaría formado por (i) Chavalier, como presidente ejecutivo y (ii) Racamier, como vicepresidente ejecutivo. De esta manera, a pesar de dotarse de una imagen caracterizada por la reputación y la unidad en la tradición (ya que, el 51% de la empresa pertenece a las familias fundadoras), estas dos figuras podrían seguir velando por los intereses de las diferentes Casas (González, 2014).

En segundo lugar, cabe hacer mención al grupo Kering y su trayectoria inicial. El antiguo PPR fue fundado en 1963 por François Pinault, empresario dedicado a la comercialización de madera, que vendió su empresa maderera con el objetivo de crear una compañía en la industria del lujo. A pesar de haberse mantenido en cierto modo de la mano de la familia Pinault, en 1988 tuvo lugar la salida a Bolsa de la compañía, compartiéndose la propiedad de la misma y, por ende, la gestión de la empresa en un momento muy temprano dada la necesidad de financiación, que le permitió adquirir los grandes almacenes Le Printemps (Advisory, 2019).

Finalmente, en los años 90 tuvo lugar la absorción del grupo La Redoute, constituyéndose la anterior PPR, que, comenzó a desarrollar una política de compras de empresas (Advisory, 2019).

De lo anteriormente expuesto parece desprenderse que, si bien se inicia como un negocio familiar, continuando en el poder miembros como el hijo del propio François Pinault, esta empresa, desde sus inicios, ha demostrado un carácter menos tradicional, buscando constantemente fuertes fuentes de inversión que permitieran a la misma crecer en el mercado. Resulta fundamental destacar la adquisición por parte de la empresa de la Casa Gucci, emblemática compañía familiar que, tras una serie de acontecimientos pasó a formar parte de esta empresa. En el siguiente apartado, se llevará a cabo un pormenorizado análisis de los cambios experimentados por Kering en relación con su situación inicial (Pastore, 2018).

Finalmente, pasaremos a analizar el caso de Richemont SA.

Tal y como se adelantó en las breves descripciones de cada compañía, Richemont es una empresa propiedad de la familia Rupert. Todo comenzó cuando Johann Rupert, hijo de Anton Rupert decidió escindir activos internacionales de la empresa fundada por éste, Rembrandt Group, dedicada a la inversión en bienes de lujo en el año 1988 (tok.wiki, s.f.).

A pesar de consolidarse como una empresa de carácter familiar, desde una etapa muy temprana, adquirió participaciones minoritarias en diversas empresas, entre las que podemos encontrar Cartier Monde SA y Rothmans International, destacando así su vocación de crecimiento. En el caso anterior, veíamos cómo Louis Vuitton decide preservar la empresa en el ámbito familiar durante mucho más tiempo, mientras que Richemont comienza desde muy temprano a acometer una serie de fusiones y adquisiciones que darán lugar al gigante de la industria del lujo actual (Grupo Richemont: historia. Parte III, 2021).

Desde sus inicios, la empresa ha mantenido una estricta separación entre la gestión de las distintas Casas fruto de las adquisiciones, por lo que, a pesar de que la mayor parte del poder y del gobierno de la empresa pareciera encontrarse en la figura de Johann Rupert, las distintas Casas disfrutaron de una gran autonomía en su gestión (KripKit, s.f.).

4.2. Cambios e innovación en el gobierno corporativo

En este apartado se presentan los resultados del análisis de contenido, referidos a la estructura de los gobiernos corporativos actuales de las tres empresas de la muestra. Tras una breve introducción, se reflejan los resultados que nos permiten conocer cómo se estructuran, hoy en día, los gobiernos de estos conglomerados, su composición, y las novedades que han venido introduciendo. Todo ello nos permitirá, junto a los resultados del epígrafe anterior, responder a la pregunta de investigación, consistente en conocer: ¿cómo se constituyen y funcionan, realmente, los gobiernos corporativos de las empresas más relevantes del sector, y qué innovaciones introducen?

4.2.1. Análisis general del sector

A pesar de que muchos de estos conglomerados tratan de mantener la autonomía de sus diferentes Casas, existe un gobierno corporativo central ocupado por altos cargos de perfil muy diverso y no siempre excesivamente cercano a la familia fundadora. Estos perfiles tratan de aportar visiones más modernas, preservando el prestigio y reputación de la casa, pero dotando de un aire diferente a las distintas compañías.

4.2.2. Estudio de las principales empresas

Con el fin de apoyar esta información previa, se procede al estudio del gobierno corporativo actual del grupo LVMH, una vez acometido el recorrido histórico previo.

Como en la mayor parte de empresas de este calibre, los principales órganos encargados de la toma de decisiones, y, por ende, del gobierno de la empresa son el Consejo de Administración y el Comité Ejecutivo.

Comenzando con este primer órgano, observamos cómo se centra en defender el interés social de la compañía e incrementar el valor de ésta, facilitando así el establecimiento de las principales estrategias y realizando un seguimiento de las mismas. Además, busca transmitir la imagen e información más transparente y precisa posible, protegiendo, así, el patrimonio social (LVMH, 2022).

El CEO de la empresa y presidente del Consejo es Bernard Arnault, magnate del lujo francés y antiguo ingeniero, que adquirió el poder del Gobierno de la empresa, sustituyendo al Presidente anterior que formaba parte de la familia fundadora. Como puede verse aquí, existe un claro cambio en la dirección y tendencias seguidas por este conglomerado, rompiendo con la tradición familiar y dando cabida a nuevas figuras que relanzarían la imagen y estrategia de la compañía (LVMH, 2022).

Fue el propio Racamier, antiguo vicepresidente ejecutivo de la firma, el que dio paso a Bernard Arnault para que éste le asistiera en sus disputas con la familia Möet. Sin embargo, el resultado deseado fue totalmente distinto, ya que tras realizar una OPA en 1988 se convirtió en el primer accionista, para, posteriormente, proclamarse accionista mayoritario.

Actualmente, tal y como se ha venido mencionando, Bernard Arnault ostenta el cargo de Presidente Ejecutivo, trabajando, no obstante, junto a sus dos hijos Antoine y Delphine Arnault que forman parte, también, del Consejo de

Administración y ejercen sus funciones desde el puesto de consejeros, representando a sus empleados. Además, esta última forma parte también del Comité de Ética y Desarrollo Sostenible, presidido por Yves-Thibault de Silguly (LVMH, 2022).

El cargo de Director General del Grupo es ocupado por Antonio Belloni desde 2001, graduado en económicas por la Universidad de Pavía, y anterior miembro de empresas tan prestigiosas como *Procter & Gamble*, donde ejerció el cargo de Presidente (LVMH, 2022).

Dentro del Consejo encontramos otros 14 miembros, organizados en distintos comités entre los que destacan (i) Consejo Asesor, (ii) Comité de Auditoría de Gestión, (iii) Comité de Nombramientos y Retribuciones y el citado Comité de Ética y Desarrollo Sostenible (LVMH, 2022).

De este órgano puede desprenderse la vocación de permanencia en la gestión por parte de la familia Arnault. Sin embargo, se han abierto las puertas a otros miembros que, en el caso del Director Antonio Belloni, aporten la experiencia derivada de trabajar para empresas como *Procter & Gamble*, que operan en mercados altamente relacionados con el del Grupo (LVMH, 2022).

Por otra parte, si se realizase un análisis pormenorizado de la ocupación del resto de los miembros podemos observar como estos pertenecen a las distintas Casas de la compañía, buscando una gestión empresarial que unifique sus intereses.

En atención al Comité Ejecutivo de la compañía, éste se compone de los directores ejecutivos, funcionarios y operativos que buscan definir la estrategia de la compañía, teniendo en cuenta las directrices del Consejo y coordinando su adaptación. Además, busca alcanzar el mayor grado de adaptación al cambio

empresarial, y supervisa el cumplimiento de responsabilidades y delegaciones (LVMH, 2022).

Este órgano está formado por un total de 14 miembros, presidido por Bernard Arnault, y encontrando aquí también a su hija Delphine Arnault. Como podemos observar, se da de nuevo una cierta tradición familiar, combinada con el conocimiento aportado por los 12 miembros restantes, que introducen una visión 360° al negocio (LVMH, 2022).

Además, podemos observar cómo uno de los principales objetivos de las empresas es asegurar el cumplimiento de sus valores. En el caso del Grupo, su gobierno corporativo ha evolucionado para adaptarse a las exigencias y valores, no sólo de la empresa, sino también de la sociedad. Por ello, con la idea de difundir los valores previstos en el Código de Conducta del Grupo, se ha adaptado el gobierno corporativo, incluyendo los siguientes órganos (LVMH, 2017):

- Comité de Ética y Desarrollo Sostenible en el seno del Consejo de Administración: fija las reglas en materia de ética y responsabilidad social y medioambiental, asegurando su cumplimiento y analizando la estrategia de la empresa.
- Director de ética y cumplimiento, bajo la responsabilidad del director general delegado, y, una Comisión de ética y cumplimiento, formado por los responsables de los distintos departamentos de LVMH, que busca incentivar a los agentes en el cumplimiento de las directrices del Código, asegurando su respeto. Para alcanzar este objetivo desarrollan un mapa de riesgos en caso de incumplimiento, así como un informe anual sobre la implantación de las normas del Código.
- Red de agentes de ética y cumplimiento que buscan el intercambio de información, perspectivas y debate sobre las buenas prácticas y directrices del Código.

Podemos observar cómo existe una tendencia a dejar participar en las actividades de gobierno a agentes que, inicialmente se consideran externos al mismo, y, por supuesto, a la familia, con el objetivo de adaptar las prácticas empresariales a la realidad del momento, caracterizada por una búsqueda constante de la sostenibilidad y valores como el respeto por los derechos humanos (LVMH, 2017).

Así, en el caso concreto del grupo LVMH, la transición hacia nuevas estructuras en el gobierno corporativo en las que imperase una menor presencia familiar tuvieron lugar, tal y como se desprende del análisis histórico, con el objetivo de superar las pugnas entre los principales dirigentes y poder dotar así a la empresa de una mayor estabilidad. Este gran conglomerado, por medio de múltiples fusiones y adquisiciones, dio paso a un elevado número de empresas del sector del lujo que aportaron grandes profesionales, miembros que, con el paso del tiempo pasarían a formar parte de los órganos de gobierno. Se busca con ello una presencia en el gobierno de los conglomerados, de miembros pertenecientes a las distintas empresas que estos aglutinan con el objetivo de defender, no sólo los intereses generales de la empresa, sino los particulares de cada Casa, manteniendo la esencia que caracteriza a todas ellas.

Además, tal y como hemos mencionado, los gobiernos corporativos, al menos en el caso de LVMH, están cada vez más comprometidos, no sólo con los intereses de los accionistas, (anteriores miembros de las familias fundadoras), sino también con el resto de los agentes o *stakeholders* existentes en el mercado, buscando una acción por parte de estos gobiernos, guiada a cumplir con unos estándares de sostenibilidad. Ejemplo de ello es la creación de los citados Comités de Ética y Desarrollo Sostenible de la empresa, en los que participan miembros del gobierno corporativo trasladando sus preocupaciones en esta materia y modificando la gestión de la empresa en base a las mismas.

Continuaremos con el análisis del grupo Kering SA, mucho más sencillo que el del conglomerado anterior. El Presidente y CEO de la compañía es el conocido François-Henri Pinault, hijo del fundador de la compañía. En base a esto, observamos cómo continúa este carácter familiar en el Grupo. Acompañándole, se encuentran otros 11 miembros, entre los que destaca Marco Bizzarri, Presidente y CEO de Gucci, marca principal del conglomerado que impulsó su éxito desde la adquisición de la misma. Cabe reseñar en este punto que, 4 de los 12 miembros son mujeres, dándose proporcionalmente, una creciente presencia de la mujer en esta empresa, y, abogando la misma por el desarrollo de las mujeres a través de su programa *Women In Motion*, consistente en sacar a la luz las contribuciones de diversas mujeres al cine, la fotografía, la literatura y las artes plásticas (Kering, 2020).

Sin embargo, el gobierno corporativo de esta empresa ha experimentado una profunda transformación que afecta, principalmente, a su Consejo de Administración. Este cambio ha traído consigo las siguientes novedades: la salida de dos de sus consejeras independientes con la consiguiente entrada de otros tres nuevos consejeros, dos mujeres, y un hombre. Estas nuevas incorporaciones que vienen a sustituir a Yseulys Costes y Sophie L'Helias, miembros de diversos comités de la empresa, son las siguientes (Modaes, 2022):

- Veronique Weill: tiene amplia experiencia, tanto en materia financiera, como de gobernanza corporativa, al haber formado parte, durante dos décadas, del consejo de administración de *CNP Assurances*.
- Yonca Dervisoglu: formó parte de Google, como vicepresidenta de Marketing.
- Serge Weinberg: con un amplio conocimiento en la banca de inversión al actuar como presidente de *Weinberg Capital Partners*, ocupa, además, el puesto de presidente del Consejo de Sanofi.

Estas nuevas incorporaciones permiten, no sólo aumentar la presencia de la mujer en el gobierno corporativo, sino, también, aportar una amplia experiencia en otros campos, como el marketing digital o las finanzas.

Así, como principal novedad con respecto al resto de grupos, encontramos no sólo acciones a nivel social emprendidas por parte de la empresa, sino también auténticos cambios a nivel de gobierno corporativo que buscan dar una mayor presencia a las mujeres en los cargos de alta dirección (Kering, 2020).

Finalmente, procederemos con el análisis del gobierno corporativo actual del Grupo Richemont SA, propiedad de la familia Rupert, tal y como se explicó en apartados anteriores.

Actualmente, el gobierno corporativo de la empresa está compuesto por un Consejo de Administración formado por un total de veinte miembros, entre los que hay que destacar a: Johann Rupert, presidente; Josua Malherbe, vicepresidente; y Jérôme Lambert, CEO de la empresa. La entrada de este último tuvo lugar en septiembre de 2018. El resto de miembros del Consejo están divididos en un total de catorce hombres y cuatro mujeres, todos altos cargos del Grupo con amplia experiencia previa, no tan sólo en el sector del lujo, sino también en otros ámbitos como el financiero, muy relevantes a la hora de llevar a cabo la gestión de un conglomerado de esta envergadura (Richemont, 2021).

A pesar de existir un elevado número de miembros en el Consejo, Johann Rupert es el único socio director general, compartiendo el título de socio con Ruggero Magnoni y Anton Rupert, ambos directores no ejecutivos. A 31 de marzo de 2021, en atención al informe sobre Gobierno Corporativo del propio Grupo, no existían otros accionistas significativos; es decir, personas que posean al menos el 3% de los derechos de voto. Por tanto, aunque la deliberación y determinación de la estrategia empresarial a seguir, recae en un elevado número de miembros, podemos ver como el verdadero poder de decisión o voto se aglutina en unas pocas personas, dos de ellas miembros de la familia fundadora, por lo que,

podemos encontrar aquí una clara tendencia y vocación de permanencia de la empresa en el seno familiar (Richemont, 2021).

El Consejo es responsable de la dirección estratégica global del Grupo y del nombramiento de la alta dirección, fijando los controles financieros y los procedimientos de la gestión del riesgo, y elaborando los estados financieros de la compañía. Todos los miembros no ejecutivos del Consejo no eran anteriormente miembros de la dirección de la sociedad o de una de sus filiales en los tres ejercicios anteriores al periodo. Tal y como mencionamos anteriormente, aquí se deja ver la necesidad de autonomía en la gestión de las distintas Casas, buscándose un cierto carácter de independencia. Los miembros del Gobierno delegan en los *managers* de la compañía, la gestión de la misma, acometiendo una estricta labor de control con el objetivo de asegurar el cumplimiento de las directrices establecidas por ellos. Además, y dada la complicada coyuntura actual, el grupo trata de hacer frente a sucesos como la Covid-19, adaptándose a los cambios provocados por la digitalización de la industria, la creciente importancia del cliente, y la volatilidad del entorno socioeconómico. Por ello, demandan perfiles en su Gobierno corporativo que reúnan, tanto conocimientos, como experiencia, buscando ir más allá de lo meramente familiar (Richemont, 2021).

Ejemplo de esto lo encontramos en la inexistencia de disposiciones específicas en los Estatutos que limiten cualquier oferta pública de adquisición. Así, no existen relaciones contractuales especiales entre las empresas del Grupo y los administradores o miembros de la alta dirección que protejan a los directivos ante un cambio de control de la sociedad. Se busca en todo momento innovación estratégica y apertura a nuevas operaciones y figuras, que permitan un mayor crecimiento empresarial (Richemont, 2021).

Con el fin de explicar mejor este fenómeno, realizaremos un breve recorrido histórico por los últimos cambios acontecidos en materia de gobierno corporativo del Grupo.

Todo comenzó en el año 2017, cuando el Grupo estaba recuperándose de la grave situación provocada por la crisis económica. Así, tuvo lugar la entrada a la Junta Directiva de Georges Kern y Jérôme Lambert, el cual en 2018 se convirtió en el CEO del Grupo, desapareciendo Georges Kern del panorama por irse a otra empresa. Todo ello se realizó con el ánimo de garantizar el crecimiento de la empresa, en un momento en el que el sector, y sus principales clientes estaban experimentando cambios de suma importancia.

En base a todo ello, observamos como este gran conglomerado se ha caracterizado por ostentar un gobierno altamente volátil y proclive al cambio, con el objetivo de satisfacer y adaptarse a las nuevas necesidades de un mercado cada vez más cambiante (Grupo Richemont: historia. Parte 1., 2021).

5. CONCLUSIONES

Para poder ir satisfaciendo las constantes necesidades que los consumidores del lujo demandan, una empresa debe incrementar sus recursos y buscar un crecimiento a largo plazo, que le permita reinventarse cada vez que así se requiera. Muchas de las empresas que actualmente forman parte de los principales conglomerados, comenzaron como empresas familiares. Sin embargo, tras analizar la evolución de sus gobiernos corporativos y las causas de transición de empresa familiar hacia otras de carácter más abierto, concluimos como esta lentitud en el cambio se debe, tanto al citado carácter tradicional de las mismas, como al miedo de una posible fuga de conocimiento que dé lugar a imitaciones o copias de las ideas de la marca. Más concretamente, la famosa empresa Louis Vuitton fue, desde sus inicios objeto de múltiples falsificaciones, algunas de ellas tan auténticas que parecía que hubieran sido diseñadas por la propia Casa.

Sin embargo, para crecer es necesario, a veces, cierto apoyo externo, lo cual viene dado por el acceso de las empresas al mercado cotizado. Se pierde en privacidad, eso está claro, pero también se gana en recursos y posible crecimiento a largo plazo, lo que hace, que la mayoría de las principales empresas de este sector coticen en el mercado.

Del análisis de contenido de nuestra muestra parece desprenderse como muchas empresas familiares son adquiridas por los grandes conglomerados. Rimowa, marca de accesorios de viaje, o la italiana Bulgari, entidades que se encontraban en la segunda y tercera generación familiar, fueron también adquiridas por el gigante LVMH cuando llegaban a un tamaño que rondaba los mil millones de facturación.

No puede negarse la existencia de un claro riesgo derivado del mantenimiento de una empresa como familiar, sobre todo cuando entran en juego aspectos tan

complejos como el problema de la sucesión. Un plan adecuado puede hacer que, una empresa familiar supere estos reveses y salga airoso de la situación, sin la necesidad de ceder a las presiones que incitan a las mismas a salir a bolsa o dejarse adquirir por uno de los grandes conglomerados. Sin embargo, tal y como hemos podido observar del análisis de contenido de nuestra muestra, incluso aquellas entidades que se resistían a ser totalmente adquiridas por estos gigantes, han terminado cediendo. Ejemplo de ello lo encontramos en el conglomerado Kering que, tras hacerse con un 42% del Grupo Gucci, terminó adquiriendo, prácticamente, la totalidad de la compañía, cuatro años después.

De lo anteriormente dispuesto, y tal y como han venido afirmando otros autores previamente citados, como Pastore (2018), parece concluirse que, no existe una estructura en los gobiernos corporativos de estas empresas más beneficiosa que otras, a pesar de que, gran parte de éstas hayan decidido seguir una determinada tendencia. Si una compañía prefiere mantener su independencia y la esencia familiar, continuar como una empresa privada puede ser la mejor opción a barajar. Si, por el contrario, quiere mantener su independencia, pero requiere de financiación para evitar un estancamiento futuro, cotizar en bolsa puede ser una buena alternativa. En caso de que el panorama se torne inestable y la empresa busque incrementar su innovación, beneficiándose de sinergias en un entorno de mayor estabilidad, acceder al mundo de los conglomerados parece muy razonable. Lo importante es tener en cuenta que no puede transformarse, modificando su identidad, y, por consiguiente, su gobierno corporativo, con el objetivo exclusivo de mejorar su desempeño financiero; esto puede ser un aliciente, pero no el motivo principal, debiendo conjugarse todos los factores.

Así, numerosas empresas de este sector han optado por unirse y formar parte de alguno de los tres mayores conglomerados de la industria del lujo: LVMH, Kering y Richemont.

Con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación, consistente en explicar cómo se constituyen y funcionan, realmente, los gobiernos corporativos de las principales empresas del sector, y qué innovaciones introducen, se ha procedido a revisar literatura que permita la elaboración de un marco conceptual, traído, posteriormente, a la metodología. Esta metodología se ha basado en la elaboración de un análisis de contenido que, por medio de un estudio de los tres mayores conglomerados de la industria, seleccionados en base a una serie de factores, da lugar a determinados resultados.

En virtud de los resultados de nuestra muestra se ha logrado explicar el proceso y las causas que han dado lugar a la formación de estos gigantes del lujo, analizando, para ello, las estructuras y variaciones en sus gobiernos corporativos.

Estas empresas comparten como característica común una esencia de “familiaridad”, ocupando miembros de las familias fundadoras, los principales puestos de los gobiernos corporativos. De esta forma, y a pesar de haber pasado las empresas que los componen, de ser eminentemente familiares a formar parte de estos gigantes de la industria, que, además, cotizan en bolsa, se preserva, por medio de las estrategias de estos gobiernos, ese concepto de lujo caracterizado por el prestigio, la tradición y la reputación.

Sin embargo, tal y como hemos explicado previamente, el lujo es un concepto altamente volátil, y como tal, los gobiernos deben adaptarse para cumplir con las exigencias derivadas de su transformación, así como de las nuevas demandas de la sociedad.

Todo esto ha llevado a estos grandes conglomerados a acometer reformas en sus gobiernos corporativos. De esta forma, el Grupo LVMH ha implantado, en el seno de su gobierno, varios órganos dedicados a preservar y promover la sostenibilidad en sus actuaciones, de tal manera que, los principales miembros del gobierno se erigen como líderes de estos órganos, abogando por el desarrollo de una estrategia enfocada en dar respuesta a los principales

problemas que envuelven a la sociedad actual, y que se han acentuado más que nunca a raíz de la pandemia mundial del Covid-19.

Por otro lado, Kering ha contribuido al desarrollo de las mujeres en este sector. Si bien es cierto que el mundo del lujo siempre se había asociado en mayor medida al colectivo femenino, los puestos directivos de mayor influencia de los gobiernos corporativos solían estar siempre ocupados por hombres. Kering rompe con esta tendencia y suma a su gobierno un mayor número de mujeres. Este aspecto se ve complementado con el desarrollo de ciertos programas que buscan promocionar a las mujeres de este sector.

Finalmente, Richemont, empresa que reúne en la figura de la familia Rupert gran parte del control, no se ha mantenido ajena a las innovaciones en su gobierno corporativo, dando paso constantemente a nuevos integrantes y acometiendo continuas reformas, con el objetivo de nutrir a sus distintas Casas de los mejores conocimientos y la mayor experiencia posible.

A pesar de las reticencias iniciales derivadas, principalmente, de la nota tradicional, unir el prestigio que les ha dado la tradición familiar de aquellas empresas que los conforman, con el avance hacia nuevas estructuras de propiedad y de gobierno acordes a las necesidades del sector, y que, en todo momento busquen el máximo nivel de innovación, hacen de estos gigantes del lujo, la potencia exitosa que hoy en día constituyen.

En vista de los resultados y las conclusiones obtenidas, se responde de manera clara a la pregunta inicialmente planteada. Así, se puede afirmar como los gobiernos de estos tres conglomerados se componen y funcionan, uniendo las notas de tradición y la esencia familiar de sus distintas Casas, con importantes novedades, tanto en su composición, como en su funcionamiento, que les permiten adaptarse a la volatilidad del entorno y sus necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- Advisory, P. (2019). *KERING: Los dueños de GUCCI – BALENCIAGA – SAINT LAURENT y otras marcas de lujo*. Probuen Advisory | Actividad corporativa & inmobiliaria. <https://probuen.es/blog/kering-los-duenos-de-gucci-balenciaga-saint-laurent-y-otras-marcas-de-lujo/>
- Álvarez, A. (2022). *LVMH Historia de sus fusiones y adquisiciones*. EOB: Fashion, Luxury & Retail. <https://enriqueortegaburgos.com/lvmh-historia-adquisiciones/>
- Amigo, N. (2021). *Las cuentas de Richemont baten lo previsto por la evolución de China y EEUU*. Bolsamanía.com. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/resultados-richemont-baten-expectativas-china-eeuu--7943296.html>
- Aragüés Cortés, L. (2021). *Lujo y alcohol para ganar dinero en bolsa este año*. elEconomista.es. <https://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/11030481/02/21/Lujo-y-alcohol-para-ganar-dinero-en-bolsa-este-ano-.html>
- Arroyo Sevillano, N. (2012). *LA INDUSTRIA DEL LUJO EN FRANCIA* (Tesina). <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/informestesisaprobadas/InformeArroyoNatalia.pdf>
- Barbadillo Méndez, M. (2015). *La industria del lujo : principales retos para las grandes firmas* (TFG). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4626/TFG01328.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bertoldi, B., Giachino, C., & Prudenzia, V. (2013). How “Familiness” Influences the Business: Cases from the Luxury Industry. *GSTF Journal on Business Review* (GBR), 3(1), 74–84.
<http://dl6.globalstf.org/index.php/qbr/article/viewFile/817/832>
- Bigné, E.; Royo-Vela, M. (2013). El Análisis de Contenido (Content Analysis). En F. J. S. Sanchez (Ed.), *Métodos de investigación social y de la empresa* (pp. 671–689). Ediciones Pirámide.
https://www.researchgate.net/publication/285153342_El_Analisis_de_Contento_Content_Analysis
- Campa, D. (2018). An investigation of the performance of luxury firms in Europe from an agency theory perspective. *Corporate Ownership and Control*, 15(2–1), 161–173.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3106775
- Campa, D., Torchia, M., Marcheselli, C. R. C., & Sargenti, P. (2020). Founder succession and firm performance in the luxury industry. *Corporate Ownership and Control*, 17(2), 88–96.
https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3527518
- Carcano, L., Corbetta, G., & Minichilli, A. (2011b). Why luxury firms are often family firms? Family identity, symbolic capital and value creation in luxury-related industries. *Universia Business Review*, (32), 40-52.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43320760003>
- Cevallos, J. (2019). *Mapa de la moda 2019 (III): Las ‘perlas’ del lujo internacional*. Modaes. <https://www.modaes.es/back-stage/mapa-de-la-moda-iii-las-perlas-del-lujo-internacional.html>

Deloitte. (2021). *Global Powers of Luxury Goods 2021*.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/consumer-business/at-global-powers-of-luxury-goods-2021.pdf>

elEconomista.es. (2015). «Las ventas de las bebidas destiladas de lujo están creciendo cada año en España a un ritmo del 18%».
<https://www.eleconomista.es/distribucion/noticias/6721166/05/15/Las-ventas-de-las-bebidas-destiladas-de-lujo-estan-creciendo-cada-ano-en-Espana-a-un-ritmo-del-18.html>

Elo, S.; Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis. *Journal of advanced nursing*. 62, 107-15.
https://www.researchgate.net/publication/5499399_The_qualitative_content_analysis

Europa Press. (2021). La industria global de la moda se recuperará en 2022 con ventas superando entre el 3% y 8% los niveles de 2019. *europapress.es*.
<https://www.europapress.es/economia/noticia-industria-global-moda-recuperara-2022-ventas-superando-niveles-2019-20211202130059.html>

Fashion Law Journal. (2021). Recent Luxury Mergers & Acquisitions in the Fashion World. *Fashion Law Journal*.
<https://fashionlawjournal.com/recent-luxury-mergers-acquisitions-in-the-fashion-world/>

García, S. (2012). *El mapa de la moda (III): Los gigantes del lujo internacional*. Modaes. <https://www.modaes.es/empresa/el-mapa-de-la-moda-iii-los-gigantes-del-lujo-internacional.html>

García, S. (2013). *De PPR a Kering, historia de un gigante del lujo*. Modaes. <https://www.modaes.es/back-stage/de-ppr-a-kering-historia-de-un-gigante-del-lujo.html>

Girón, M. E. (2016). *El sector lujo y la empresa familiar*. Forbes México.
<https://www.forbes.com.mx/el-sector-lujo-y-la-empresa-familiar/>

Giugliano, G. (2018). *The family business in the luxury and fashion market: an Italian - French market driver*. (Tesis Doctoral).
https://run.unl.pt/bitstream/10362/39057/1/Giugliano_2018.pdf

Gómez Domínguez, A. (2021). *La adopción y gestión de las innovaciones en las marcas de lujo: el caso de la industria de la joyería y relojería* (TFG).
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/50627/TFG%20-%20Gomez%20Dominguez%2c%20Almudena.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

González, C. (2014). *EVOLUCIÓN Y ESTRATEGIA DEL GRUPO MOËT HENNESSY LOUIS VUITTON (LVMH)* (TFG).
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/424/TFG000406.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Grupo Richemont: historia. Parte 1. (2021, 20 septiembre). EOB: Fashion, Luxury & Retail. <https://enriqueortegaburgos.com/grupo-richemont-historia-parte-i/>

Grupo Richemont: historia. Parte III. (2021). EOB: Fashion, Luxury & Retail.
<https://enriqueortegaburgos.com/grupo-richemont-historia-parte-iii/>
<https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/missoni/147>

Instituto de la Empresa Familiar. (2021). *La Empresa Familiar*.
<https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/>

Kering. (2020). *Activity Report*.

<https://keringcorporate.dam.kering.com/m/68ef7bdcca533a4e/original/KE-RING-RA2020-EN.pdf>

Kering. (2022). *A modern, creative and bold vision of Luxury*.
<https://www.kering.com/en/group/discover-kering/our-strategy/>

Kering. (2022). *En Wikipedia, la enciclopedia libre*.
<https://es.wikipedia.org/wiki/Kering>

Lechuga, V. (2018). *¿Qué es el Grupo Kering? El imperio de moda que brilla en la bolsa europea*. La Información. <https://www.lainformacion.com/arte-cultura-y-espectaculos/grupo-kering-conglomerado-moda-entra-eurostoxx-50/6416604/>

LVMH. (2017). *Código de conducta*. <https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/09/cdc-spanish.pdf>

LVMH. (2022). *Antonio Belloni, LVMH Group Managing Director*.
<https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/governance/executive-committee/antonio-belloni/>

LVMH. (2022). *Board of Directors - LVMH Group Governance*.
<https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/governance/board-of-directors/>

LVMH. (2022). *Executive Committee - LVMH Group Governance*.
<https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/governance/executive-committee/>

LVMH. (2022). *Mission*. <https://www.lvmh.com/group/about-lvmh/mission-lvmh/>

Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. *Forum: Qualitative Social Research*, 20 (2).

<https://www.researchgate.net/publication/215666096> Qualitative Content Analysis

Miyauchi, R., & Inoue, Y. (2020). *Elements that enable luxury fashion brand continuity after founder's death*. <https://www.researchgate.net/publication/349236920> Elements that enable luxury fashion brand continuity after founder's death

Modaes. (2022). *Kering remodela su consejo de administración con tres nuevos independientes*. <https://www.modaes.es/empresa/kering-remodela-su-consejo-de-administracion-con-tres-nuevos-independientes.html>

Molina, P. A., Botero, S., & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.10.009>

Pastore, A. (2018). *The relationship between Brand Identity and Ownership Status in the Luxury Industry: the Gucci Brand Case*. (Maestría). http://tesi.cab.unipd.it/62232/1/Pastore_Alessandra.pdf

Pérez Coll, V. M. (2018). *LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL LUJO: EL CASO DE CARTIER Responsabilidad Social Corporativa (5)Ética empresarial (7)Coaching. Motivación (7)Business plan (2)* (TFG). <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/23759/TFG-%20Perez%20Coll%2c%20Virginia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Puig: una empresa familiar. Parte II. (2021). EOB: Fashion, Luxury & Retail. <https://enriqueortegaburgos.com/puig-una-empresa-familiar-parte-ii/>

Puig: una empresa familiar. Parte III. (2021). EOB: Fashion, Luxury & Retail. <https://enriqueortegaburgos.com/puig-una-empresa-familiar-parte-iii/>

- Ramírez Montes, P. (2021). *Análisis de la evolución de la creatividad en la publicidad de perfumes de lujo para mujeres* (TFG). <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/49757/TFG-N.%201706.pdf?sequence=1>
- Ramos, G. (2014). *Definición de Joyería - Qué es y Concepto*. ECONOMÍA. <https://economia.org/joyeria.php>
- Richemont Group - Brando, Historia | KripKit. (s. f.). Kripkit. <https://kripkit.com/richemont-group/>
- Richemont, (2022). *About us | Mission and values*. <https://www.richemont.com/en/home/about-us/mission-and-values/>
- Richemont. (2021). *Corporate Governance*. <https://www.richemont.com/media/ckvj53ez/5-board-of-directors-p-45-to-49-and-corporate-governance-p-50-to-61.pdf>
- Ruiz, C. (2021). *Teoría de agencia, un concepto útil e interesante*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/carlos-ruiz-gonzalez/teoria-de-agencia-un-concepto-util-e-interesante/>
- Salvatierra, J. (2021). *Crisis en la industria textil: un 2021 con la moda de hace un año*. *El País*. <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>
- San Martín, Portillo, A. (2016). *El sector de la moda de lujo* (TFG). <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/18354/TFG-N.477.pdf;jsessionid=AC43A71973C67908DE741635F0550044?sequence=1>
- Schlesser, A. (2020). *¿Cuál es la diferencia entre Alta Costura y Pret-a-Porter?*

Angel Schlessler | Blog. <http://www.angelschlessler.com/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-alta-costura-y-pret-a-porter/>

Seo, Y., & Buchanan-Oliver, M. (2015). Luxury branding: the industry, trends, and future conceptualisations. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 27(1), 82–98.
https://www.researchgate.net/publication/273167542_Luxury_branding_The_industry_trends_and_future_conceptualisations

Severí, F. (2015). *Historia de un perfume. Chanel nº5*. Francisco Severí.
<https://franciscoseveri.com/historia-chanel-5/>

Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 31(2), 193–224.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0167268196008955>

The Economist. (2012). Luxury on the cheap. *The Economist*.
<https://www.economist.com/business/2012/03/17/luxury-on-the-cheap>

tok.wiki. (s. f.). *Richemont HistoriayOrganización*. Hmong.
<https://hmong.es/wiki/Richemont>

Macarrón, R. (2018). *Missoni: una historia familiar de amor por la moda*. vanitatis.elconfidencial.com.
https://www.vanitatis.elconfidencial.com/estilo/moda/2018-11-26/estilo-marca-moda-missoni_1646370/

Villaseñor, S. (2021). Angela Missoni deja dirección creativa de su marca familiar tras 24 años. *ELLE*. <https://elle.mx/moda/2021/05/19/angela-missoni-deja-direccion-creativa-marca-familiar>

Vitale, L. (2016). *Lujo y empresa familiar: una unión magistral*. Loredana Vitale.
<https://loredanavitale.com/lujo-y-empresa-familiar-una-union-magistral/>

Voda, R. (2020). *CARTIER - LA HISTORIA DE UNA DINASTÍA*. EOB: Fashion, Luxury & Retail. <https://enriqueortegaburgos.com/cartier-la-historia-de-una-dinastia/>

VOGUE. (2021). *Modapedia de la marca Missoni*. VOGUE.
<https://www.vogue.es/moda/modapedia/marcas/missoni/147>